

4ª Conferencia FORGES

Luanda e Lubango, Angola - 19 a 21 de Novembro de 2014

Os Stakeholders e as Instituições de Ensino Superior

Rodrigo Teixeira Lourenço

rodrigo.lourenco@estsetubal.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal

Margarida Mano

mimano@fe.uc.pt

Universidade de Coimbra

Abstract

A teoria dos stakeholders, influente teoria de gestão em termos empresariais e das organizações em geral, tem como um dos principais marcos a publicação em 1984 da obra *Strategic Management: A stakeholder approach* de Edwar Freeman. O seu paradigma essencial baseia-se na ideia de que não é suficiente ter uma abordagem interna para se compreender os padrões de eficiência e de eficácia de uma organização, sendo necessário combinar essa abordagem com uma abordagens externa, nomeadamente em relação àqueles a quem as organizações procuram satisfazer necessidades, naturalmente os clientes, mas de uma forma mais abrangente todos, pessoas ou organizações, que têm um interesse específico e com os quais uma organização interage permanentemente. No âmbito das Instituições de Ensino Superior Públicas Portuguesas (IESPP), a massificação, as novas perspetivas sobre o ensino e a globalização, enquanto tendências de contexto nas décadas mais recentes, têm pressionado a uma maior abertura da sua atividade à sociedade e a todos os que as rodeiam. No mesmo sentido, as novas exigências da administração e a lógica concorrencial de mercado, têm intensificado ainda mais a necessidade de as IESPP conhecerem e irem ao encontro das necessidades efetivas das suas partes interessadas. Também, no quadro do atual modelo de governação das IESPP, a identificação das diferentes partes interessadas e a capacidade de satisfação das suas necessidades passou a ser um requisito essencial de desempenho organizacional. O presente artigo tem assim como objetivo contribuir para o conceptualização teórica do conceito dos stakeholders associados às Instituições de Ensino Superior, apoiada na revisão da literatura e ilustrado num estudo empírico efetuado junto de membros dos Conselhos Gerais das IESPP.

Palavras-chave: *Stakeholders, Instituições de Ensino Superior, Governação, Desempenho Organizacional*

1 Introdução

O Ensino Superior vive uma realidade cada vez mais marcada por uma lógica concorrencial baseada na criação de vantagens competitivas sustentáveis, que passam pela conquista de mais e melhores estudantes, pelo desenvolvimento de mais e melhores estruturas de investigação e pela melhoria do desempenho organizacional através da melhoria dos níveis de satisfação das diferentes partes interessadas.

O conceito de ensino superior direcionado a um conjunto relativamente pequeno de indivíduos, muito baseado na sua própria atividade e, como tal, fechado relativamente á envolvente onde se insere, está cada vez mais a desaparecer. Hoje vivemos uma massificação a vários níveis, desde o ensino à investigação, e uma perspetiva mais aberta, baseando a sua existência nas suas diferentes missões e respetivo contributo para a sociedade.

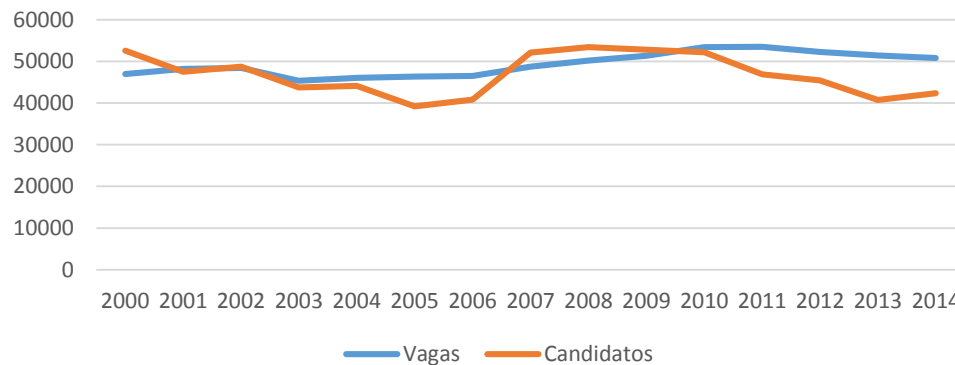
Em Portugal o Regime Jurídico das IES (RJIES) de 2007, veio introduzir no modelo de governação importantes transformações que vão ao encontro da Teoria dos Stakeholders, procurando partilhar responsabilidades com um conjunto diversificado de stakeholders. Contudo, no âmbito do Ensino Superior, onde as Instituições apresentam características específicas que as distinguem das outras organizações, o conceito de stakeholders requer um aprofundamento.

2 As Instituições de Ensino Superior na Sociedade atual

É genericamente aceite que as IES atuais têm três missões: o ensino, a investigação e a transferência de conhecimento. É, contudo, na formação das pessoas que as sociedades mais expetativas criam (Silva, 2013). Em Portugal, os estudantes matriculados no Ensino Superior passaram de 77.501 em 1978, para 311.574 em 2012 (DGES). Um crescimento que se deu essencialmente durante a década de 90, com uma estagnação logo na década seguinte, agravada pela tendência de diminuição do número de candidato (Gráfico 1), e a consequente crise de captação de estudantes, com o número de vagas superior ao número de candidatos (DGES, 2010).

Gráfico 1

Evolução do número de vagas e de candidatos 1ª fase ao Ensino Superior em Portugal



Fonte: DGES Elaboração própria

A estas tendências acrescem, a maior diversidade da oferta educativa, que levou a que a média de 44 estudantes colocados na primeira fase por cada curso de Licenciatura e Bacharelato em 1997, tenha diminuído para 34,4 estudantes em 2013 (DGES). Acresce ainda o aumento do número de diplomados na população portuguesa entre os 30 e os 34 anos, que passou de 13% em 2002 para 26,1% em 2011 (INE), mas acompanhado pelo aumento do desemprego de diplomados, que passou de um peso de 2% do total de desempregados em 1992 para 16% em 2013 (Pordata).

A obtenção do diploma deixou de ser suficiente para a satisfação das necessidades dos estudantes. *“Ao diplomado não basta dispor de um diploma, é necessário que a formação obtida seja relevante, e às instituições não basta serem de bom nível científico. A empregabilidade e o desenvolvimento de competências são hoje temas recorrentes, embora nem sempre consensuais.”* (Lourtie, 2013, p. 13). A alta competitividade exige das IES capacidade para desenvolver outro tipo de competências que anteriormente não eram requeridas, como seja a gestão dos seus estudantes, a sua preparação para o mercado de trabalho, o desenvolvimento de suas marcas, avaliação do desempenho, entre outros aspetos (Mainardes, Alves, & Raposo, 2010).

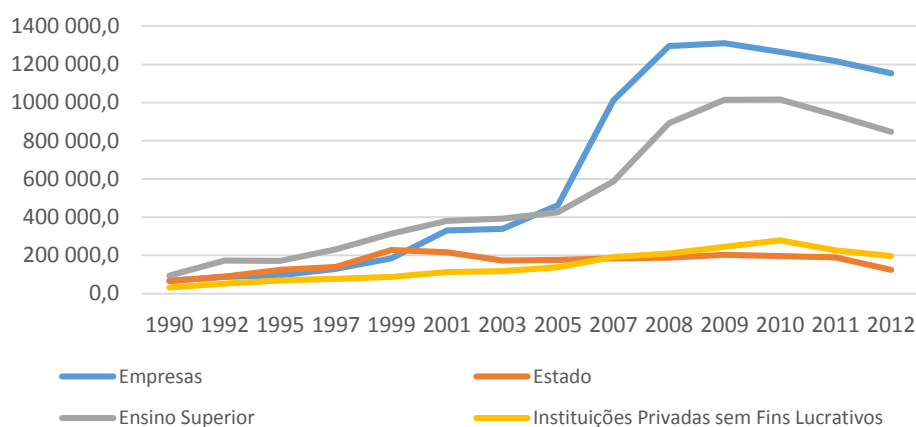
Também na área da investigação houve profundas mudanças, mais uma vez com um alargamento massificado da produção científica. Em pouco mais de duas décadas, a produção científica na EU-15 (Dinamarca, Suécia, Holanda, Finlândia, Bélgica, Reino Unido, Irlanda, Áustria, Luxemburgo, Alemanha, Portugal, Espanha, França, Grécia e

Itália), aumentou 244%. Portugal, registou um dos maior crescimento, passando de 83 publicações por milhão de habitante em 1990, para 1132 em 2012 (DGES/MEC).

Em Portugal, ao aumento da produção científica, têm-se associado duas outras tendências. A produção científica é cada vez mais realizada em redes internacionais, com um aumento de 523 publicações em coautoria com instituições de outros países em 1990, para 11.772 em 2011 (Pordata). Também a origem do investimento em Investigação e Desenvolvimento mudou. Maioritariamente proveniente do Estado ou do Ensino Superior até aos primeiros anos do novo século, passou a ter uma maior expressão empresarial, passando a despesa proveniente destas a ser superior à do Ensino Superior em 2003, acentuando-se nos anos seguintes, com as empresas responsáveis por mais de 50% da despesa em I&D em 2007, 2008 e 2012 (Gráfico 2).

Gráfico 2

Despesas em atividades I&D por sector de execução



Fonte: Pordata Elaboração própria

Aquilo a Michael Gibbons (1994) (1998) classificou como sendo uma nova forma de produção de conhecimento, à qual ficaria associado a designação “Modo 2”, em que, entre outras características, uma delas se relacionava com a diversidade organizacional, em que a produção do conhecimento deixa de estar apenas na égide das IES, passando a ser partilhada entre estas e os institutos de investigação, agências governamentais, laboratórios industriais, entre muitas outras.

Paralelamente, o Ensino Superior na Europa vive duas outras realidades. O financiamento é um dos temas centrais, tendo em conta as crescentes dificuldades que os diferentes estados se têm deparado para acompanhar financeiramente o crescimento e as

necessidades financeiras destas instituições (Teixeira P. , 2013). E a Internacionalização, com as IES a deixaram de atuar nos planos nacionais, para passarem a atuar no plano internacional, não apenas ao nível do ensino, mas também ao nível da investigação, com a criação de parcerias que permitam criar redes de conhecimento inter e multidisciplinares que integrem diferentes perspetivas científicas, culturais, económicas e sociais (Bolton & Nie, 2010).

A terceira missão tem vindo assim a ganhar relevância, não só como forma de encontrar soluções financeiras alternativas, mas também como mecanismo de aumento do prestígio e de reconhecimento público. Para Sampaio da Nóvoa (2013), o desafio mais importante que as IES enfrentam está na *“ligação entre as universidades e a sociedade, no modo como a educação e a ciência, a formação e o conhecimento, podem contribuir para o desenvolvimento das sociedades do século XXI”*. Do ensino superior espera-se que tenha mecanismos que permitam que uma excelente educação e uma excelente investigação sejam relevantes para o processo produtivo e para a construção da sociedade do conhecimento (Jongbloed, Enders, & Salerno, 2008).

Os desafios às modernas IES convergem assim para a definição de caminhos estratégicos que permitam às IES atuar de forma competitiva e diferenciadora no mercado global. A autonomia e a governação responsável, baseada numa maior transparência e numa maior capacidade de prestar contas perante as diferentes partes interessadas assumem-se como pilares fundamentais desses desafios.

3 A Teoria dos Stakeholders

3.1 Origem e fundamentos

Genericamente o contexto das organizações é caracterizado por duas perspetivas. Uma perspetiva macro onde a generalidade das organizações se integram e onde residem as principais oportunidades e ameaças à sua sustentabilidade, e sobre a qual têm um poder de influencia relativamente baixo ou mesmo nulo (Cardoso, 1997). E uma perspetiva micro, mais imediata e mais próxima das organizações (Teixeira S. , 1998), constituída pelo conjunto de entidades com as quais uma organização se relaciona diretamente e sobre as quais têm um poder influencia relativamente elevado (Sousa, 1997). É nesta última perspetiva que se enquadra o conceito de parte interessada, ou, na sua expressão original, *stakeholders*.

A Teoria dos *Stakeholders*, tem como ponto de referência a obra de Freeman - *Strategic Management: A stakeholder approach*, (1984) que o tornou como autor incontornável (Donaldson & Preston, 1995) (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). O seu paradigma essencial baseia-se na ideia de que sempre que exista a necessidade de encontrar padrões de eficiência e de eficácia que respondam aos pressupostos de existência de uma organização, não será suficiente olhar para dentro da própria organização, sendo essencial também olhar para fora da organização, nomeadamente para aqueles com quem a organização interage e procura satisfazer necessidades. Freeman (1984) define assim stakeholders como sendo uma organização ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos de outra organização, isto é, um “*detentor (holder) de uma parte (stake) da organização, isto num sentido de que é parte interessada na existência (funcionamento) da organização*” (Sousa, 1997, p. 22).

3.2 Principais desenvolvimentos

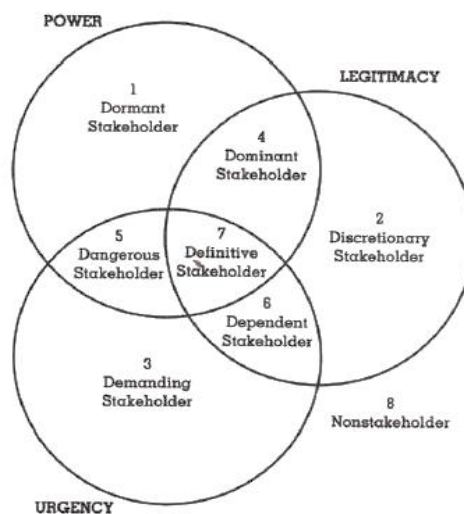
A teoria dos stakeholders sofreria desenvolvimentos importantes nos anos subsequentes à publicação de Freeman. O próprio autor (1994), clarifica alguns dos fundamentos da teoria, em particular os contributo para os pilares essenciais da Responsabilidade Social das Organizações (Granada & Simões, 2011) propondo três princípios que deveriam balizar uma reforma da Lei das Sociedades Anónimas: (1) o *Stakeholder Enablist Principle*, segundo o qual as empresas deveriam ser geridas no interesse dos seus stakeholders; (2) o *Principle of Director Responsibility*, defendendo que a gestão de topo das empresas deve ter o cuidado de usar critérios razoáveis para gerir as empresa de acordo com o primeiro princípio; e (3) o *Principle of Stakeholder Resource*, defendendo que os Stakeholder podem intentar ações contra a gestão de topo caso esta não concretize e segundo princípio.

Ainda em 1992, em parceria com Stoner, Freeman dividiria o ambiente de ação direta em dois grandes grupos (Stoner & Freeman, 1992, p. 47): (1) os stakeholders internos entendidos como “*grupos ou indivíduos que não fazem estritamente parte do ambiente de uma organização, mas pelos quais um administrador individual é responsável*”, nomeadamente os empregados, os acionistas e os *boards*; e (2) os stakeholders externos entendidos como “*grupos ou indivíduos do ambiente externos de uma organização e que afetam as suas atividades*”, nomeadamente consumidores, fornecedores, governo, grupos

de interesse especiais, os órgãos de comunicação social, sindicatos de trabalhadores, instituições financeiras, competidores e outros grupos ou indivíduos.

Mitchell, Agle e Wood (1997), propuseram a teoria da Identificação dos Stakeholders, através de um modelo dinâmico baseado na identificação de diferentes classes de partes interessadas, que permitisse conhecer a situação particular de cada uma delas e que fundamentasse decisões de privilegiar relações com algumas delas em detrimento de outras. Foram classificados 8 tipos de stakeholders divididos em três grupos, tendo por base três atributos - **o poder** (a relação entre os atores sociais em que um pode obter algo de outro que não conseguiria de outra forma), **a legitimidade** (a percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis e adequadas, dentro de um sistema social construído de normas, valores e crenças), e **a urgência** (o grau em que exigências das partes interessadas requerem uma atenção imediata) (Figura 1).

Figura 1
Classificação de stakeholders



Fonte: (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

4 A Teoria dos Stakeholders no enquadramento do Ensino Superior

4.1 Princípios de gestão

A evolução histórica dos modelos de governação das IES tem vindo ao encontro do princípio *Stakeholder Enablist*. De um modelo muito centralizado e muito dependente dos poderes governamentais, tem-se vindo a assistir a um reforço progressivo da autonomia das instituições. É aliás no âmbito da governação que se dão as mais importantes

transformações do novo Regime Jurídico (RJIES (Mano & Marques, 2012), que têm exigido mudanças profundas, nomeadamente na reestruturação da estrutura orgânica (Marques, 2012). A combinação das competências e da composição do atual Conselho Geral dão corpo a este princípio. As decisões estratégicas passam a ser partilhada entre elementos internos (docentes e não docentes), por estudantes, e por “*personalidades externas de reconhecido mérito, não pertencentes à instituição, com conhecimentos e experiência relevantes para esta*”(RJIES), com um peso não inferior a 30% da composição do órgão.

A separação dos dois principais órgão de governação, o Conselho Geral e o Reitor/Presidente, a criação da figura de Presidente do Conselho Geral, agora assumida por um dos elementos externos pertencente ao órgão, e a complementaridade de competências entre os dois órgão, o primeiro com um carácter mais estratégico e de supervisão, o segundo com um carácter mais operacional e de execução, dota o modelo com mecanismo de autorregulação, que, em parte, vem dar resposta princípio do *Director Responsibility*.

O facto de o Conselho Geral ter como competência supervisionar a atuação do Reitor/Presidente, e poder propor medidas para o melhor funcionamento da instituição, vem ao encontro do princípio *Stakeholder Resource*. Contudo, talvez seja o princípio com menor expressão, até porque segundo estudo realizado pelo CNE (Pedrosa, Santos, Mano, & Gaspar, 2012), o Conselho Geral é visto pelos seus Presidentes como um órgão de consulta e de colaboração e não de supervisão.

4.2 Tipologia

A identificação dos stakeholders internos surge desde logo uma particularidade das IES, que se prende com a existência de duas tipologias diferentes. Por um lado, os não docentes, caracterizados por uma relação próxima entre a instituição com o qual têm vínculo laboral e as atividades profissionais que desenvolvem, mas com um poder relativamente baixo na concretização das diferentes missões. Por outro lado, os docentes/investigadores, detentores de um poder muito elevado na concretização dessas missões, mas com relações mais distribuídas entre a instituição com a qual têm um vínculo laboral e as restantes origens de atividade profissional, sejam elas áreas científicas, faculdades/escolas, grupos de investigação, entidades parceiras de projetos,

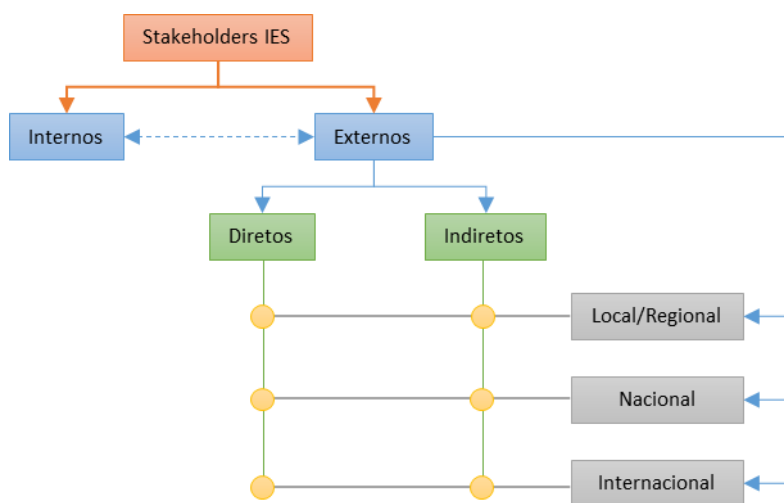
entidades financiadores, outras IES, etc., possuidoras de missões e objetivos não necessariamente idênticos e, em algumas das situações, divergentes ou concorrenciais.

Também no caso dos stakeholders externos existem particularidades. Para além de interagirem de forma direta com um conjunto muito diversificado e complexo de atores, cada um deles com necessidades muito diferenciadas, como seja, os órgão governamentais, as agencias de acreditação, os fornecedores, os sindicatos, as outras IES, etc., as IES influenciam direta e indiretamente um conjunto de partes interessadas pertencente às comunidades onde atuam e sobre as quais têm capacidade efetiva de influenciar, como sejam, as famílias, o tecido empresarial de uma região ou mesmo a sociedade civil. Stakeholders externos esse que por sua vez não se limitam às entidades e indivíduos da sua região, mas também às de âmbito nacional e internacional.

A meio destas duas tipologias, surgem os estudantes como caso particular, podendo assumir dois papeis distintos. Por um lado, são clientes das IES, e como tal stakeholders externos, não só porque são aqueles que consomem a atividade de ensino, mas também porque são aqueles que despendem recursos financeiros para adquirir essa mesma atividade. Por outro lado, a atividade de ensino caracteriza-se por ter um período muito longo de efetivação de um dos seus principais outputs, o estudante diplomado, e onde o estudante é coprodutor desse mesmo output, não só participando de forma ativa no processo, como também gerando valor acrescentado em função desse nível de participação, colocando-o assim num papel de stakeholders interno.

Figura 2

Tipologia de stakeholders das IES



4.3 Categorias

Também na categorização de stakeholders verificam-se situações particulares relativas às IES, fundamentalmente no grupo dos Dormant (Adormecidos), aqueles que apresentam apenas o atributo do poder, e no grupo dos Demanding (Exigentes), aqueles que apresentam apenas o atributo da urgência. Os Tribunais, por exemplo, têm o poder de impor a sua vontade, mas também têm a legitimidade de o fazer. Assim como as famílias dos estudantes, que têm uma urgência na satisfação das suas expectativas, mas também têm a legitimidade de o fazer. No caso dos Discretionary (discricionários), apenas com o atributo da legitimidade, existe um conjunto alargado de exemplo. Um deles são as Associações Profissionais, que deixaram de ter o poder de acreditar curso e a urgência de o fazer, mas mantêm a legitimidade de atuar junto das IES.

Relativamente às categorias que combinam dois atributos, são muito os exemplo de stakeholders, chamando a atenção para a importância destes grupos. Dos Dominant (Dominantes), aqueles que combinam o poder e a legitimidade, as Agência de Acreditação do Ensino Superior assumem especial relevância, pois sendo responsáveis pela acreditação e avaliação de cursos, têm normalmente uma atuação de médio/longo prazo. No caso dos Dependent (Dependentes), os potenciais estudantes são um exemplo evidente, combinando a legitimidade e a urgência de esperar determinados padrões de atuação por parte das IES, mas sem poder de os influenciar. Por fim, a Comunicação Social assume-se com um Dangerous (Perigosos), tendo em conta o poder muito elevado e uma grande necessidade de obter informações das IES, não sem a legitimidade de influenciar o seu comportamento.

Relativamente ao grupo dos stakeholders definitivos, aqueles que possuem os três atributos, também é possível identificar vários exemplo. Os Docentes/Investigadores são os mais evidentes, uma vez que para além de serem aqueles que detém maior poder sobre a missão das IES, são também aqueles com maiores níveis de legitimidade para impor determinados comportamentos às instituições, e também aqueles que apresentam maiores níveis de urgência na satisfação de necessidades.

Tabela 1

Exemplos de stakeholders das IES por categoria

Grupo	Categoria	Característica	Exemplo
Latentes	Adormecidos	Stakeholders que possuem o poder de impor a sua vontade sobre uma organização mas com a qual têm pouca ou nenhuma interação.	?
	Discrecionário	Stakeholders que possuem o atributo de legitimidade, mas não têm poder de influenciar a organização e têm urgência relativamente baixa.	Associações Profissionais
	Exigentes	Stakeholders com reivindicações urgentes, mas sem poder nem legitimidade.	?
Expectantes	Dominantes	Stakeholders que combinam o atributo do poder e da legitimidade, tendo reivindicações legítimas em relação a uma organização e têm capacidade para agir sobre essas reivindicações.	Agências de Acreditação
	Dependentes	Stakeholders que apresenta legitimidade e urgência, mas que dependem de outros para que a sua vontade possa ser tida em atenção.	Potenciais Estudantes
	Perigosos	Stakeholders que têm poder e urgência, mas que não têm legitimidade de influenciar diretamente a organização.	Comunicação Social
Definitivos		Aqueles que combinam o poder, a legitimidade e a urgência	Docentes/Investigadores

5 Os stakeholders e a governação das IES

5.1 Análise de Stakeholders do Ensino Superior

De uma análise efetuada a sete publicações que recentemente estudaram os stakeholders das Instituições de Ensino Superior em vários países (Jongbloed, Enders, & Salerno, 2008) (Chapleo & Simms, 2010) (Bolton & Nie, 2010) (Mainardes, Alves, & Raposo, 2010) (Mainardes, Alves, & Raposo, 2010) (Singh & Weligamage, 2010) (Jorge, Hernánde, & Cejas, 2012) e um plano estratégico que identificou os seus próprios stakeholders (Universidade de Coimbra, 2011), foi possível identificar 107 partes interessadas, das quais se destaca 33 que surgem em mais do que dos trabalhos.

Através da tipificação e classificação à luz da teoria dos stakeholders, é possível verificar que, apesar da predominância de stakeholders diretos, de facto existem um conjunto relevante de stakeholders indiretos. Verifica-se também que, tendo base a ordenação dos stakeholders por quantidade de referencias nos trabalhos estudados, nos 10 primeiros apenas metade são classificados como definitivos, salientando-se o facto de um dos mais referenciados - Empregadores/Empresas/Industria de âmbito nacional – estar classificado como dependente e não como definitivo (Tabela 2).

Tabela 2

Tipologia e classificação de Partes interessadas das IES

	Partes Interessadas das IES	Tipologia		Poder	Legitimidade	Urgencia	Classificação	Referencias
1	Empregadores/Empresas/Industria de ambito nacional	Externo	Direto		1	1	Dependente	8
2	Estudantes Atuais	Externo/Interno	Direto	1	1	1	Definitivos	8
3	Órgãos e Governo Nacional	Externo	Direto	1	1	1	Definitivos	7
4	Pessoal docente/Investigador	Interno	Direto	1	1	1	Definitivos	7
5	Pessoal não docente	Interno	Direto	1	1	1	Definitivos	7
6	Agências de acreditação	Externo	Direto	1	1		Dominantes	6
7	Antigos Estudantes	Externo	Direto		1		Discrecionário	6
8	Associações Profissionais Nacionais e Internacionais	Externo	Direto		1		Discrecionário	6
9	Comunidade em Geral	Externo	Indireto		1		Discrecionário	6
10	Gestão de Topo da IES	Interno	Direto	1	1	1	Definitivos	6
11	Pais/Famílias dos Estudantes	Externo	Indireto		1	1	Dependente	6
12	Governo e Administração Local	Externo	Direto		1		Discrecionário	5
13	Associações Empresariais	Externo	Direto		1		Discrecionário	4
14	Comunidade Local	Externo	Indireto		1		Discrecionário	4
15	Entidades Financiadoras	Externo	Direto	1	1	1	Definitivos	4
16	Entidades Parceiras e Consorcios	Externo	Direto	1	1	1	Definitivos	4
17	Órgãos de Comunicação Social	Externo	Direto	1		1	Perigoso	4
18	Outras IES	Externo	Direto	1		1	Perigoso	4
19	Sistema de Ensino Local	Externo	Direto		1	1	Dependente	4
20	Unidades de Investigação e Desenvolvimento	Externo	Direto	1	1	1	Definitivos	4
21	Agências de Financiamento	Externo	Direto	1	1	1	Definitivos	3
22	Diretores de Unidades Organicas	Interno	Direto	1	1	1	Definitivos	3
23	Potenciais Estudantes	Externo	Indireto		1	1	Dependente	3
24	Sindicatos	Externo	Direto	1	1	1	Definitivos	3
25	Comunidade Cientifica	Externo	Indireto		1	1	Dependente	2
26	Conselho de Curadores	Interno	Direto		1		Discrecionário	2
27	Conselhos de Investigação	Interno	Direto	1	1	1	Definitivos	2
28	Empregadores/Empresas/Industria de ambito local	Externo	Direto		1	1	Dependente	2
29	Estudantes Internacionais	Externo	Direto	1	1	1	Definitivos	2
30	Fornecedores	Externo	Direto	1	1	1	Definitivos	2
31	Grupos de Interesse Especial	Externo	Direto		1		Discrecionário	2
32	Instituições de Caridade	Externo	Direto		1		Discrecionário	2
33	União Europeia	Externo	Direto	1	1	1	Definitivos	2

Tal análise, reforça a ideia de que IES têm características específicas à luz da teoria dos stakeholders, pelo que se é certo que, tal como a teoria preconiza, a gestão de topo deve estar sobretudo preocupada com os stakeholders definitivos, no caso das IES, tal poderá não ser suficiente, pelo que a gestão de topo terá de dar também especial atenção a um conjunto de stakeholders, que mesmo não tendo um papel direto no funcionamento da instituição, tem um papel vital na sua sustentabilidade.

5.2 Stakeholders na governação das IESPP

Tendo por base um inquérito realizado em 2013 a todos os membros dos Conselhos Gerais, com o objetivo de melhor compreender as partes interessadas com assento nos Conselhos Gerais das IESPP, de onde se obteve 160 respostas das quais 33 foram de elementos externos, foi possível verificar que:

1. Tendo por base os 20 stakeholders mais relevantes, dos 14 externos (não incluindo os Órgãos de Governos Nacionais e Agências de Acreditação), metade não tem membros nos Conselhos Gerais estudados. Não porque não existam, mas

certamente porque existem situações de duplicação de papéis, como por exemplo os Antigos Estudantes.

2. Confirma-se que os stakeholders indiretos têm expressão, com 6% dos respondentes a classificaram-se em stakeholders pertencentes à Comunidade em Geral.
3. As Empresa de âmbito Local ou Regional surgem com maior relevância do que na análise teórica e surgem dois novos stakeholders - Elemento de Empresa de Âmbito Internacional e Agente do Ensino Superior.
4. É possível identificar perfis diferenciados entre os membros pertencentes a Conselhos Gerais de Universidades e de Politécnicos:
 - a. Os primeiros têm um perfil menos diversificada, com uma componente empresarial mais forte (empresa ou associação empresarial) e uma componente local ou regional muito fraca.
 - b. Os segundos apresentam um perfil mais diversificado, com uma marca local ou regional e profissional mais forte, sendo que não apresentam ninguém de Unidades de Investigação.
5. A segunda categoria mais representada nos Conselhos Gerais é de Agentes do Ensino Superior, sejam eles, ex-docentes ou docentes de outras instituições, com particular ênfase nos Politécnicos. Tais situações representam elementos externos à instituição, mas não representam efetivamente elementos externos ao sistema de ensino superior.

6 Conclusão

Os princípios de gestão da teoria dos Stakeholders estão refletidos no novo modelo de governação das instituições de ensino superior em Portugal, pois através da presença de diferentes stakeholders internos e externos nos órgão de gestão, permite a combinação de diferentes interesses nos processos de decisão. Introduce também mecanismos de supervisão e de ação que dota o modelo da possibilidade de se autorregular tendo por base os interesses desses diferentes stakeholders.

Apesar disso, existem características específicas no âmbito das tipologias e das classificações dos stakeholders das IES, que requerem uma atenção muito específica sobre as práticas ao nível da gestão dos stakeholders. A análise efetuada a um conjunto de publicações, permite concluir que a gestão de topo não se pode limitar a dar especial

atenção aos stakeholders definitivos, como sejam os docentes ou estudantes. Deverá dar uma especial relevância também a outro tipo de stakeholders que são vitais para a sua sustentabilidade, nos quais se incluem alguns sem representação formal, como seja a Comunidade em Geral.

A presença nos Conselhos Gerais é das formas para dar essa maior atenção, pelo que a decisão das partes interessadas com assento nesse órgão requer um maior aprofundamento, onde será importante compreender e debater os perfis e os interesses que representam. O estudo empírico realizado permite verificar que existem diferenças nos perfis de stakeholders das diferentes tipologias de instituições, e que ainda é evidente alguma predominância da visão interna do sistema de ensino superior, particularmente no sistema politécnico.

Porém, governar as IES tendo em conta a teoria dos stakeholders não se pode limitar à sua participação na governação. As IES Públicas Portuguesas devem por isso procurar aprofundar o atual modelo de governação, aproveitando as potencialidades que a autonomia lhes confere no âmbito da governação, de modo a desenhar soluções que permitam potenciar a colaboração com as entidades externas, sejam elas diretas ou indiretas.

7 Bibliografia

- Bolton, D., & Nie, R. (2010). Creating Value in Transnational Higher Education The Role of Stakeholder Management. *Academy of Management Learning & Education*, 9, nº4, 701–714.
- Cardoso, L. (1997). *Gestão Estratégica das Organizações - Ao encontro do 3º milénio* (2ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Chapleo, C., & Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education A case study of the University of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14, nº1, 12-20.
- DGES. (2010). *Acesso ao Ensino Superior: Dez anos de concurso nacional 2000-2009*. Direcção Geral de Ensino Superior.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.1, 65-91.
- Freeman, E. R. (1994). The politics of stakeholder theory some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4, 409-421.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge:: Cambridge University Press.
- Gibbons, M. (1998). Higher Education Relevance in the 21st Century. *UNESCO World Conference on Higher Education*. Paris: World Bank.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*. Londres: Sage.
- Granada, C., & Simões, E. (2011). Da Responsabilidade Social das Organizações à Ética dos Indivíduos. Em M. J. Maria Alice Nunes Costa (Ed.), *Responsabilidade Social - uma visão Ibero-Americana* (pp. 151-169). Coimbra: Almedina.
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 303-323.
- Jorge, M. L., Hernández, A. L., & Cejas, M. Y. (2012). Stakeholder Expectations in Spanish Public Universities: An Empirical Study. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 10 ([Special Issue – May 2012), 1-13.
- Lourtie, P. (2013). Tendências da educação terciária: Diversidade, relevância e qualidade (e rankings). *3ª Conferência Forges: Políticas e gestão da educação superior nos países e regiões de língua portuguesa*. Recife.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2010). An Exploratory Research on the Stakeholders of a University. *Journal of Management and Strategy*, Vol. 1, No. 1, 76-88.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. D. (2010). Categoriação por importância dos Stakeholders das universidades. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9, nº 3, 05-40.
- Mano, M., & Marques, M. (2012). Novos Modelos de Governo na Universidade Pública em Portugal. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 721-36.
- Marques, M. (2012). Modelos de Governo e Gestão Universitária. *Rede Internacional de Gênero e Comércio*, Vol. X, n.º 19, janeiro-junho.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience - Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853-886.
- Pedrosa, J., Santos, H. C., Mano, M., & Gaspar, T. (2012). *Novo Modelo de Governança e Gestão das Insituições de Ensino Superior em Portugal - Análise dos usos do Modelo em Insituições Publicas*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
- Silva, A. F. (2013). A universidade: conhecimento e desenvolvimento. Em A. G. Matos, *Pra que serve a universidade pública?* (pp. 23-44). Recife: EdUFPE.

- Singh, K., & Weligamage, S. (2010). Thinking towards stakeholder satisfaction in Higher Education: an application of performance prism. *International Conference on Business & information*. University of Kelaniya, Sri Lanka.
- Sousa, A. (1997). *Introdução à Gestão - Uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1992). *Administração* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Teixeira, P. (2013). Financiamento e diferenciação no Ensino Superior – Tendências e tensões no espaço europeu de ensino superior . *3ª Conferencia FORGES: Políticas e gestão da educação superior nos países e regiões de língua portuguesa*. Recife.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGraw-hill.
- Universidade de Coimbra. (2011). *Plano estratégico e de ação UC 2011-2015*. Coimbra.